



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de "*Port-Aventura World*"

Strategic Analysis of "*Port-Aventura World*"

Autora

Cristina Sánchez Pascual

Directora

Begoña Espinosa Martínez

Escuela Universitaria de Turismo

2017



**Autora del trabajo:** Cristina Sánchez Pascual

**Directora del trabajo:** Begoña Espinosa Martínez

**Título del trabajo:** Análisis Estratégico de Port-Aventura World

**Titulación:** Grado en Turismo

## **Resumen del contenido**

Durante décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento continuo y una gran diversificación que le ha llevado a convertirse en uno de los sectores económicos más importantes del mundo.

El sector turístico español está estrechamente relacionado con el desarrollo de una comunidad y abarca un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica lo convierte en un motor clave para el progreso socioeconómico. Por ello, deberá afrontar las diferentes motivaciones de la demanda y las diversas variedades en preferencias de destinos turísticos.

Para entender el proyecto, se realiza un análisis estratégico de la empresa, a través del cual es posible conocer la oferta de servicios, la cartera de clientes y los recursos humanos empleados para el desarrollo de la actividad.

Finalmente, complementamos la investigación con un estudio de los resultados sobre el entorno interno y externo, y las diversas estrategias llevadas a cabo por la organización, posicionando al parque temático como una de las empresas turísticas más valoradas dentro del ámbito turístico.

Palabras clave: Turismo, estrategias, análisis estratégico, parque temático.

## **Summary**

For decades, Tourism has experienced continuous growth and great diversification that has led it to become one of the most important economic sectors in the world.

The Spanish tourism sector is closely related to the development of a community and covers an increasing number of new destinations. This dynamic makes it a key engine for

socioeconomic progress. Therefore, it must face the different motivations of the demand and the different varieties in preferences of tourist destinations.

To understand this project, perform a strategic analysis of the company, through which you can know the range of services, the client portfolio and human resources for the development of the activity.

Finally, we complemented the research with a study of the results on the internal and external environment, and the different strategies carried out by the organization, positioning the theme park as one of the most tourist companies in the tourism sector.

Keywords: Tourism, strategies, strategic analysis, theme park.

# ÍNDICE

<b>Capítulo I .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>6</b>
1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....	6
1.2. OBJETIVOS .....	7
1.3. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	7
<b>Capítulo II.....</b>	<b>9</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>9</b>
2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS .....	9
2.1.1. Fuentes de información secundaria.....	9
2.1.2. Fuentes de información primaria.....	9
<b>Capítulo III .....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
3.1. ASPECTOS CONCEPTUALES RELATIVOS A LOS PARQUES TEMÁTICOS .....	11
3.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	14
3.3. PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	15
3.4. DEFINICIÓN DE BENCHMARKING .....	16
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>18</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>18</b>
4.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	18
4.1.1. Análisis del Entorno General .....	19
4.1.2. Análisis del Entorno Específico.....	21
4.2. ANÁLISIS INTERNO.....	23
4.1.1. Evolución e historia .....	23
4.1.2. Misión, visión, objetivos y valores corporativos .....	28
4.2.2. Análisis de los recursos y capacidades.....	30
4.2.3. Análisis de la cadena de valor .....	33
<b>Capítulo V .....</b>	<b>34</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>34</b>
5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES .....	34
5.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	34
5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	35
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>40</b>

<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....</b>	<b>40</b>
6.1. ANÁLISIS D.A.F.O. ....	40
<b>Capítulo VII.....</b>	<b>41</b>
<b>ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>41</b>
7.1. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO POR LA EMPRESA .....	41
7.1.1. Estrategia de diferenciación.....	41
7.1.2. Estrategia de expansión o crecimiento.....	41
7.1.3. Estrategia de cooperación.....	42
7.2. BENCHMARKING.....	43
<b>Capítulo VIII .....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES.....</b>	<b>45</b>
8.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO .....	45
8.2. RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA .....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>
9.1. ANEXO I. MAPA CONCEPTUAL DEL PARQUE TEMÁTICO .....	49
9.2. ANEXO II. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA AUTO-ADMINISTRADA .....	50

# Capítulo I

## INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO

### 1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se va a llevar a cabo un análisis estratégico sobre una empresa muy característica en el ámbito turístico: el parque temático Port-Aventura World.

El continuo crecimiento y la gran diversificación del turismo en los últimos años, ha provocado numerosos cambios en los recursos tangibles e intangibles. El desarrollo de establecimientos hoteleros y gastronómicos, la generación de empleos, el crecimiento del transporte y la construcción de nuevas infraestructuras; son algunas de las razones que posicionan al parque dentro el ranking de los mejores parques temáticos de Europa (El Economista, 2017).

Por ello, el sector turístico español debe afrontar las actuales transformaciones de las motivaciones de la demanda turística y la progresiva multiplicación de destinos turísticos a través de la mejora del entorno urbano y ambiental, de la adaptación de los equipamientos existentes a las nuevas necesidades vacacionales y de la generación de nuevas ofertas de carácter recreativo y comercial especializado (Vera, 1994, Marchena, 1995). Solamente actuaciones de este tipo pueden facilitar el paso de un sistema de producción masiva a una Nueva Era del Turismo (Fayos-Solá, 1994), caracterizada por la segmentación de la demanda, la flexibilidad de la oferta y la integración diagonal.

Gracias al turismo como gran motor de la economía, Port Aventura registró el pasado año 16,5 millones de euros, con una bajada en la facturación de un 1,8% (El Economista, 2016). Esto se debe al estancamiento en la cifra de clientes, que se mantiene en los cuatro millones. Aunque el parque prevé un gran crecimiento en el actual 2017, gracias a la inauguración de Ferrari Land.

Por otro lado, soy usuaria de este tipo de parques. Me interesa su funcionamiento y he querido profundizar en el tema obteniendo más información acerca de ellos.

La combinación en el mismo proyecto de un análisis estratégico y un estudio de la demanda mediante una encuesta, me ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en varias asignaturas del Grado de Turismo, constanding el carácter multidisciplinar de estos estudios.

## **1.2. OBJETIVOS**

Para dar solución al estudio y conocer hasta dónde he querido llegar con el tema planteado, se formulan dos objetivos generales que rigen las pautas para el desarrollo del objeto de estudio, que a su vez se ve en varios objetivos específicos, tal y como se indica a continuación:

OG1: Realizar un análisis estratégico sobre la empresa objeto de estudio.

OE1: Analizar el entorno general y específico de la empresa

OE2: Llevar a cabo un análisis interno de la empresa

OE3: Explicar las diversas estrategias que está llevando a cabo la empresa

OG2: Estudiar las características de la demanda que visita el complejo.

OE1: Conocer el perfil del consumidor que visita el parque

OE2: Valorar el grado de satisfacción en sus visitas

OE3: Estudiar las diferentes preferencias de los turistas

## **1.3. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CONTENIDOS**

Partiendo del planteamiento de unos objetivos, considero útil describir brevemente las seis partes (nombradas como capítulos) de las que se compone el análisis para entender todos los aspectos que vamos a tratar.

Comenzamos con una introducción que parte de la justificación del tema objeto de estudio y los objetivos propuestos que queremos alcanzar con dicho tema.

El segundo apartado se centra en los métodos empleados para la recogida de información. La metodología seleccionada engloba las fuentes señaladas para el análisis de la oferta y demanda turística.

Todas las definiciones de interés para entender el trabajo se recogen en el siguiente capítulo junto con otros datos de interés, como es la distribución territorial de algunos competidores.

Los apartados siguientes (capítulos IV, V y VI) se basan en la propia explicación sobre el análisis estratégico. En esta sección, el lector conocerá la empresa tanto interna como



externamente. Al mismo tiempo que se analizan los resultados recogidos en la encuesta auto-administrada a través de las redes sociales y la aplicación de Google Forms (correo electrónico).

Complementamos el análisis con una explicación de las diversas estrategias llevadas a cabo por la empresa, y finalmente, cerramos nuestra investigación con una breve explicación de las posibles limitaciones y recomendaciones para la mejora de la empresa.

## Capítulo II

### METODOLOGÍA

#### 2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

En este apartado se va a detallar la metodología empleada para conseguir los objetivos previstos señalados anteriormente. Se trata de un estudio descriptivo con una metodología cuantitativa basada en la utilización de fuentes de documentación secundarias y fuentes de información primaria, como se detalla a continuación.

##### 2.1.1. Fuentes de información secundaria

Para llevar a cabo el marco teórico y el análisis de la empresa, se ha realizado una revisión de fuentes secundarias.

El empleo de datos estadísticos e informes sobre datos anuales, complementan la información general para conseguir un mayor detalle de los resultados. De esta manera, se comparan los resultados de los diferentes años para ver la evolución ascendente o descendente y así paliar los posibles fallos mediante las herramientas pertinentes.

Las cifras anuales extraídas de años anteriores, recogen la cantidad de turistas que accedieron al parque en comparación a las visitas que recibe actualmente.

##### 2.1.2. Fuentes de información primaria

Uno de los principales objetivos del presente trabajo es estudiar el tipo de demanda que visita el parque. Para cumplir este objetivo se realiza un análisis cuantitativo basado en una encuesta auto-administrada a través de internet (correo electrónico, redes sociales) para poder lograr así una mayor cantidad de respuestas. Este tipo de recogida de información es muy útil, ya que permite un índice alto de respuestas. Además, los encuestados disponen de más tiempo para la contestación de la encuesta y pueden elegir el momento de realización de esta.

El proceso se basa en medir las frecuencias resultantes de las diversas categorías de la variable. Por ejemplo, las diferentes motivaciones que les llevan a realizar la visita al parque temático.

Además, y como complemento a los resultados extraídos de la encuesta, se procede a la utilización de métodos de observación. Para ello se efectúa la visita al parque temático y se toma nota de todos los aspectos considerados oportunos.

## Capítulo III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1. ASPECTOS CONCEPTUALES RELATIVOS A LOS PARQUES TEMÁTICOS

Los parques temáticos se definen como los *espacios cuyas atracciones e instalaciones se ordenan con intención didáctica en torno a un determinado tema* (Real Academia Española). A diferencia de éstos, un parque de atracciones se compone también de variadas y numerosas instalaciones recreativas, así como otros entretenimientos; pero no representa ninguna temática.

Para comprender mejor la estructura de un parque temática, vamos a explicar brevemente su composición: leyes, personal cualificado, producto y servicio, tematización, etc.

Según el artículo 2 de la Ley 2/1989, de 16 de febrero (BOE, Comunidad Autónoma de Cataluña); las actividades desarrolladas en los centros recreativos turísticos deberán reunir unos requisitos y características:

- Una inversión mínima inicial de 90 millones de euros aproximadamente
- Una superficie mínima de 150 hectáreas en las que no sólo se incluyan las atracciones, sino también sus estacionamientos y servicios complementarios.
- Un mínimo de 20 atracciones mecánicas junto a 5 locales para espectáculos.
- La creación de unos 1.500 puestos de trabajo en las actividades económicas desarrolladas dentro del centro recreativo. De ese total, al menos 150 deberán ser puestos fijos.
- Una zona destinada a uso hotelero o residencial que no excederá del 30% de la superficie del centro ni será superior a tres viviendas por hectárea.
- Una zona dedicada a espacios deportivos y libres que ocupará al menos un 30% de superficie total.
- Unas normas específicas que deberá cumplir el cliente en su paso por el parque. Tal y como está definido en la web oficial del parque, el uso y disfrute de las instalaciones de Port-Aventura se realiza de acuerdo a unas Normas de Funcionamiento prescritas, que se encuentran a disposición del cliente en cualquier punto de información y venta.

Además del ámbito legislativo, no podemos obviar el resto de sectores que componen la estructura del parque: económico, social o medio-ambiental.

En referencia a éste último ámbito medio-ambiental, el parque cuenta con numerosas políticas que se aplican como prioridad para el desarrollo sostenible del complejo.

Algunas de las organizaciones con las que se compromete el parque son: el sistema de gestión EMAS<sup>1</sup> (Eco Managment and Audit Scheme), la certificación ISO14001<sup>2</sup>, Sistema de Sostenibilidad de TravelLife<sup>3</sup> como reconocimiento a los Hoteles del Resort.

Pero no podemos describir de manera completa nuestro objeto de estudio sin hacer referencia al resto de parques temáticos de España y el turismo que predomina en cada uno de ellos. Por ello, a continuación adjunto un mapa con los parques señalados como los más turísticos en el ranking de España, y también una breve descripción donde se puede comprobar el tipo o los tipos de turismo que se pueden practicar en dichas zonas.



*Ilustración 1. Parques Temáticos en España. Fuente: ThemeParkZone*

<sup>1</sup> **EMAS:** sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental que permite a las empresas y organizaciones evaluar y mejorar su comportamiento ambiental.

<sup>2</sup> **ISO14001:** norma internacional para la implantación de un sistema de gestión. Se forma de elementos y actividades dirigidos a orientar, controlar y mejorar la empresa con el objetivo de reducir el impacto ambiental.

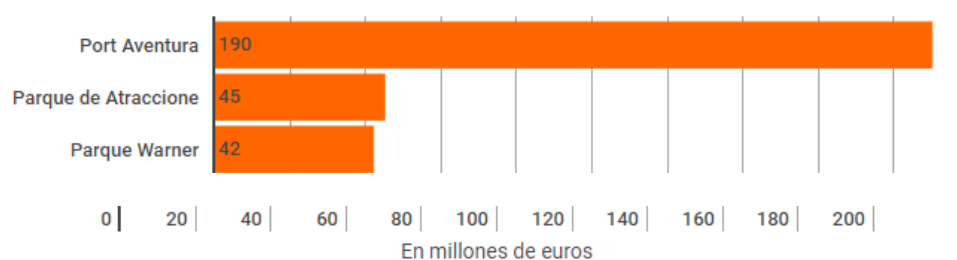
<sup>3</sup> **TravelLife:** sistema de sostenibilidad que actúa como esquema de reconocimiento y posibilita promocionar activamente los esfuerzos medioambientales y de sostenibilidad entre el público.

Port Aventura es el primer parque temático abierto en España. Por su gran popularidad y su favorable localización con predominio de un turismo de sol y playa, es considerado no sólo el más turístico, sino el que ocupa el décimo puesto en el ranking de parques temáticos del mundo, y el primer puesto en el ranking nacional. Además, gracias a su mejora continua con el paso del tiempo, registra unos resultados excelentes: 190 millones de euros aproximadamente en el año 2015, una cifra de 70 millones de visitantes hasta el 2016 y una previsión de unas 3 millones de personas en el 2017 gracias a la apertura de FerrariLand (elInforma, 2017).

Con más de 40 años de vida, el Parque de Atracciones de Madrid ocupa el segundo lugar con una facturación de unos 45 millones de euros anuales. Y casi al mismo nivel en la escala de ingresos, con aproximadamente 42 millones de euros, se registra el Parque Warner (Madrid), un parque temático dedicado al mundo del cine de los personajes Warner.

Además de disfrutar de monumentos, parajes naturales o la gastronomía madrileña, podemos destacar también un turismo de compras y un turismo de ocio nocturno muy atractivo.

Con la visita al parque de Isla Mágica, podremos conocer un turismo histórico ambientado en la vida sevillana del siglo XVI. Así como las diversas áreas temáticas relacionadas con el descubrimiento de América. Pero si el turista tiene interés en conocer los rincones y tipos de turismo de la Comunidad de Sevilla, podrá disfrutar entre otros, de un turismo monumental y un turismo de negocios.



***Ilustración 2. Ranking de facturación de parques temáticos. Fuente: El Economista***

Por último, Terra-mítica es considerado el parque de las antiguas civilizaciones del Mediterráneo, Roma, Grecia y Egipto. En el año 2015, ocupó la posición 27 en el ranking de empresas del sector actividades de los parques temáticos según las ventas (El Economista,

2017). Esto provocó un cambio en su posicionamiento tras un congelado plan de crecimiento por los avances en el ámbito hotelero.

### 3.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia es *“el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren una supervivencia a largo plazo y, a ser posible, beneficiosa”* (Definiciones-ABC, 2007).

Las decisiones y acciones instauradas con el fin de establecer una posición favorable mediante los recursos disponibles, reciben el nombre de *“estratégicas”* y son conocidas como planes globales para asignar los recursos y actividades de manera que la organización obtenga una posición competitiva favorable (Casanova y Gallego, 2012). Se distinguen de las tácticas ya que son decisiones sobre el sentido de una maniobra competitiva específica que anticipa o reacciona ante un movimiento de un competidor.

En el campo de la dirección, es preferible hablar de niveles de estrategia para diferenciar entre estrategias y tácticas; como expone Antonio Francés en su libro *“Estrategia y Planes de empresa”*. Argumenta que deben ser flexibles, estar sujetas a modificaciones a medida y ser diseñadas con antelación. Siempre y cuando esté formulada correctamente, permitirá asignar los recursos de una organización compuesta por una serie de capacidades internas (fortalezas y debilidades); llevando a ésta a adoptar una posición viable y singular. De esta manera, la empresa podrá anticiparse a los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado, así como las acciones de los competidores (oportunidades y amenazas).

Por otro lado, según el autor Arnoldo C. Hax., el concepto de estrategia engloba su contenido y también su sustancia, pudiendo considerarse multidisciplinar. Esto se debe a que abarca todas las actividades fundamentales y les otorga un sentido de unidad, orientación y propósito, al mismo tiempo que les facilita las modificaciones necesarias inducidas por su medio.

Ampliando esta definición, gracias a otros escritores como José María Sainz de Vicuña Ancín, hablamos del término estrategia de empresa como la adecuación de los factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva. El

directivo de la organización tiene la función de interpretar un análisis planteando las opciones más idóneas y los medios más adecuados de los que dispone para dar con los resultados deseados.

El análisis dependerá de un conjunto de acciones cuyo objetivo se basa en incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible. Estas acciones y decisiones componen el concepto general de estrategia según la autora Karina Velázquez, que define las estrategias del marketing como un conjunto de actividades básicas, de corto y largo plazo, que tienen relación con el análisis de la situación inicial de la empresa, así como la evaluación y selección de las estrategias orientadas al mercado.

### **3.3. PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación es una actividad compleja, como nos transmite Miguel Arjona Torres en su libro sobre la dirección estratégica y su proceso. La define como el resultado de las decisiones empresariales que permiten mejorar la posición competitiva. Expone que planificar es coordinar de una forma disciplinada, las actividades que la empresa debe desarrollar para mantener su eficacia operativa en los negocios actuales y guiar a la organización hacia un futuro nuevo y mejor.

El proceso de dirección estratégica es un proceso continuo de gestión del cambio que se regla en el conocimiento de lo externo (el entorno) y en el desarrollo de lo interno (procesos de negocio) buscando mejoras en la capacidad de competir.

Por lo tanto, Arjona insiste en la necesidad de generar una actitud estratégica orientada a la supervisión de los cambios.

Verificando lo expuesto anteriormente, *“cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema forma de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia”* (Muñiz González R, 2010).

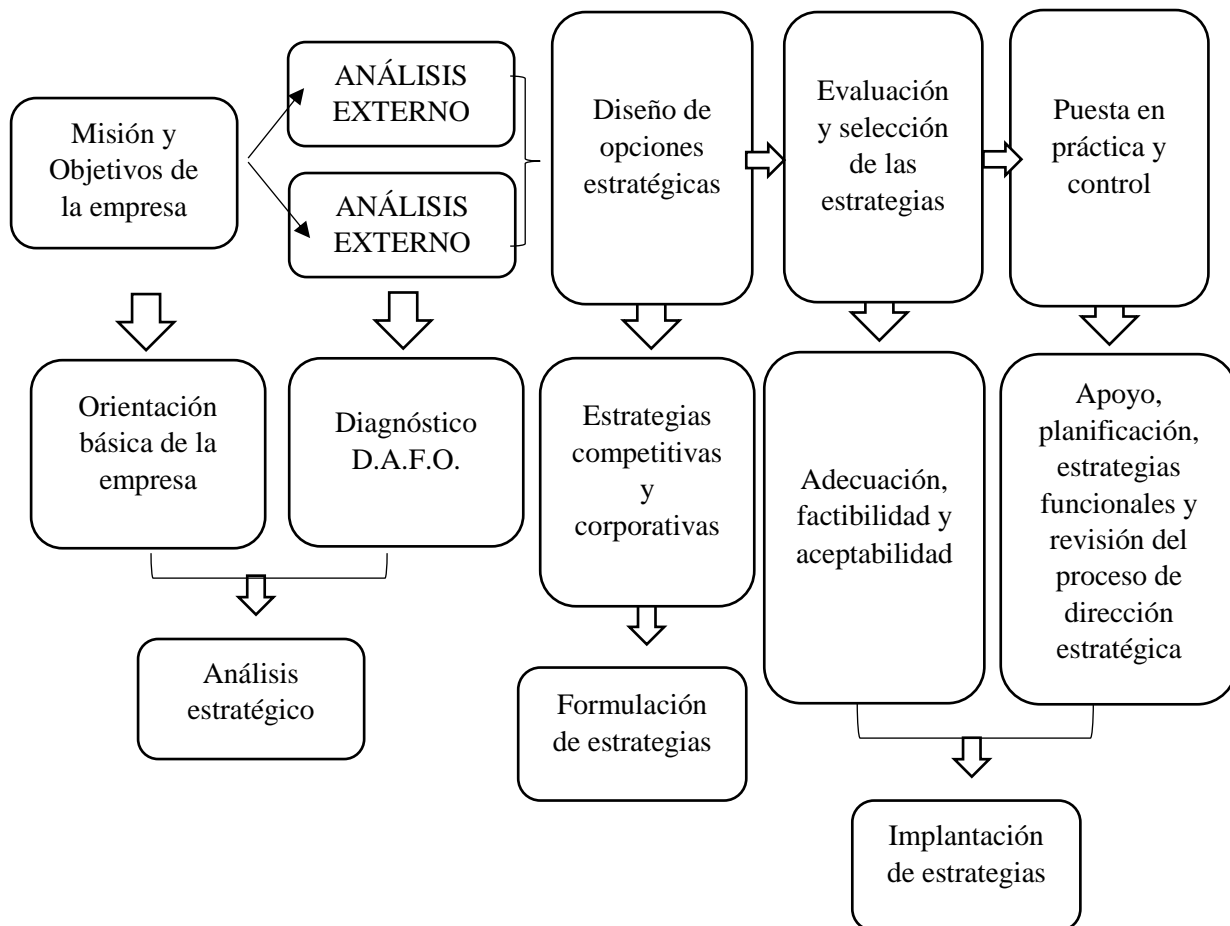
Muñiz argumenta el citado texto explicando el proceso de dirección estratégica en base a la necesidad de una planificación; un proceso continuo de toma de decisiones.

Según su criterio, el análisis y formulación de una estrategia empresarial y su implantación posterior debe tener en cuenta no sólo los factores de oportunidad respecto al entorno competitivo, sino también la integración de éstos con el diagnóstico de su situación



económica y con el conjunto de objetivos que orienten el funcionamiento de la empresa. Esto implica la utilización de una metodología adecuada.

Por último, en el siguiente cuadro se puede observar la visión sintética del proceso de dirección estratégica que ofrecen Guerras y Navas.



*Ilustración 3. Elaboración propia de la visión sintética de las diferentes propuestas de Navas y Guerras (1996).*

### 3.4. DEFINICIÓN DE BENCHMARKING

El benchmarking es un *proceso de imitación que compara las actividades de nuestra empresa turística con aquellas actividades que realizan otras empresas y organizaciones.*

Una de las definiciones extraídas del libro “Benchmarking” de Bengt Kallöf y Svante Ostblom afirma que *“el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar la propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”.*

En la actualidad, a raíz de la importancia de la globalización, las empresas deben competir tanto con empresas de la misma región como con empresas de otros países. Por ello, las organizaciones deben buscar fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser más competitivos y diferenciarse así del resto. Según el libro sobre *Teorías contemporáneas de la organización y del management*, una de dichas herramientas es el Benchmarking. Algunos de sus escritores (Zapata Domínguez, Álvaro; Murillo Vargas, Guillermo; Hernán González, Carlos) definen el término como una técnica basada principalmente en la comparación y empleada para establecer metas u objetivos con el fin de llegar a ser (o en su caso mantenerse) competitivos.

En resumidas cuentas, *toda técnica de benchmarking en mayor o menor medida, comparte una serie de características que le son propias y que se aplican independientemente de su tipo y campo de aplicación (Manene, Luis Miguel; 2011)*. Algunas de éstas, según el autor citado en su página web “*Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso*”, son las siguientes: el uso de un método de investigación, el desarrollo de un proceso de búsqueda de información, la identificación de oportunidades de aprendizaje o el desarrollo de un proceso de gestión estratégica sostenida y continuada.

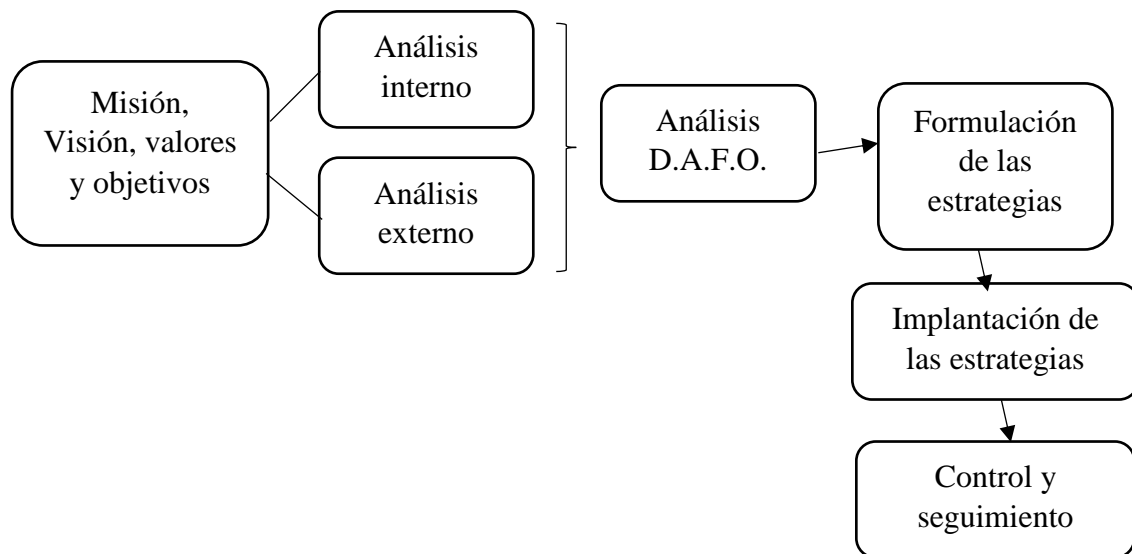
## Capítulo IV

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Es importante conocer el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera nuestra empresa. Port Aventura realiza éste análisis estratégico con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Definimos análisis estratégico como la etapa previa a la formulación de las estrategias y aquella que nos permite estudiar el entorno interno y externo de la empresa mediante su análisis.

Las operaciones que realiza la empresa periódicamente, determinarán las oportunidades y amenazas que la rodean; al mismo tiempo que detecta los puntos fuertes y débiles con el fin de incrementar la eficiencia mediante un aumento de la capacidad.



*Ilustración 4. Elaboración propia sobre el Análisis Estratégico*

#### 4.1. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno externo se identifica con todo aquello que rodea a la empresa y está fuera del alcance de ésta. Para que la empresa pueda seguir creciendo con su actividad en el futuro, debe adaptarse a este entorno.

Dentro del análisis externo, se realiza un estudio del entorno general, como el medio externo que afecta a la totalidad de la empresa; y otro basado en el entorno específico, es decir, aquel medio más cercano a la organización que afecta al propio sector, el turístico.

#### **4.1.1. Análisis del Entorno General**

El actual entorno en el que se desenvuelve la rutina diaria de la empresa, viene marcado por los cambios de la misma. Realizamos un análisis por las diferentes dimensiones del entorno:

##### **Dimensión social**

La sociedad compra y reserva sus viajes y estancias de tal manera que la necesidad de acudir a las oficinas de turismo y los propios hoteles es cada vez menor. Actualmente los consumidores están informados sobre los diferentes tipos de turismo y van dejando atrás las clásicas formas de realizar sus viajes, como es el caso del turismo de sol y playa. Ahora buscan conocer la cultura de los destinos e involucrarse con la sociedad local realizando viajes diseñados a su gusto.

En el año 2010, la empresa creó la Fundación PortAventura con el fin de adoptar nuevas metas, contribuir al beneficio social y mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente de los niños y jóvenes. De esta manera logró actuar organizando su actividad en tres ámbitos: fomentando la accesibilidad al ocio, organizando nuevos eventos y actividades, y cooperando con otras instituciones mediante proyectos.

Además, según expone el director general comercial de PortAventura World Parks & Resort (Giovanni Cavalli), *“el crecimiento que ha experimentado el resort a lo largo de estos años ha generado de manera natural la necesidad de relanzar la marca pensando en su actual y futura proyección”*.

##### **Dimensión económica**

A pesar de la situación económica española, en el año 2012 el parque mantuvo los 3,7 millones de clientes gracias a su apuesta por los mercados europeos. Los consumidores se ven afectados por el bajo nivel adquisitivo y por consiguiente, se reduce el porcentaje de consumo en estancias; pero ahora bien, el excelente trabajo del equipo humano de resort y las numerosas apuestas para la renovación constante de atracciones e instalaciones, han sido las claves para una valoración cada vez más positiva de los visitantes del parque temático.

Port Aventura lleva a cabo una nueva estructura financiera basada en plantear una inversión a largo plazo (entre cinco y ocho años) al mismo tiempo que muestra interés por nuevas ampliaciones y espacios; así como la capacidad de aprovechar las nuevas oportunidades.

Aunque la nueva construcción del parque ha hecho que los socios tripliquen su inversión, el complejo no ha cambiado financieramente. Es decir, la construcción del nuevo instrumento financiero permitirá refinanciar la deuda, ya que la empresa factura anualmente un 10% más respecto al año anterior, aumentando los beneficios mientras otros parques como el de Disneyland París, se desangran en pérdidas. Cada año el grupo genera una caja de 20 millones, y esto le permite pagar el nuevo proyecto anexo de Ferrari Land.

### **Dimensión política**

En el caso concreto de los parques temáticos, cuentan con una regulación propia por Comunidades Autónomas.

#### **LEY 2/19889, DE 16 DE FEBRERO, SOBRE CENTROS RECREATIVOS TURÍSTICOS**

La presente Ley tiene por objeto ordenar la creación de los «Centros Recreativos Turísticos» que podrán instalarse en las zonas previstas en ésta, determinar las condiciones mínimas en cuanto a instalaciones, inversiones y servicios que deberán reunir los Centros citados y regular los beneficios de los que puedan disfrutar.

En los últimos años se denota un extraordinario incremento del turismo en Cataluña que exige un notable esfuerzo para introducir nuevos elementos en la oferta que mantengan la exigente demanda de mejora y calidad. La política turística se ha de orientar a reestructurar la oferta actual, hacerla más atractiva y, al mismo tiempo, conseguir una mayor incidencia recualificadora sobre todo el conjunto. Para ello, será necesario hacer hincapié en las nuevas modalidades que ofrece el mercado de ocio, teniendo en cuenta la experiencia de otros países e impulsando las grandes inversiones que puedan tener efectos beneficiosos y contribuyan a acreditar la imagen turística del país.

Resumiendo, se trata de facilitar la creación de nuevas ofertas que son fundamentales para articular una política integral del tiempo de ocio en Cataluña. La instalación de unos Centros Turísticos Recreativos de moderna tecnología es uno de los medios para conseguir aquellos objetivos prioritarios.

### **Dimensión tecnológica**

En el ámbito tecnológico, la compañía cuenta con diversas herramientas que van desde la gestión de las propias atracciones, hasta la gestión de sus procesos de negocio.

La evolución tecnológica más destacada es el uso de Internet, que ha facilitado la creación espacios a través de los cuales los usuarios pueden interactuar al mismo tiempo que la empresa tiene opción de integrarse. Gracias a esto, las empresas desarrollan numerosos espacios virtuales, como son las páginas web o blogs, donde facilitan toda la información; así como los productos y servicios que ofrecen.

Del mismo modo, las redes sociales también son consideradas una herramienta muy útil para las empresas en la actualidad. Permiten conocer mejor cuáles son las necesidades de cada consumidor, facilitando interacción entre ellos y permitiendo a la empresa mejorar su eficacia.

#### **4.1.2. Análisis del Entorno Específico**

Una vez analizado el entorno general procedemos al análisis del sector turístico, el sector al que pertenece la empresa PortAventura y aquel que afecta directamente a esta.

Siguiendo el planteamiento del análisis Abell (1980), nos centramos en un entorno que se puede definir a partir de tres dimensiones: los grupos de clientes, las funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes para que éstos se sientan satisfechos, y la tecnología empleada o la forma en la que un producto está cubierto.

##### **➤ Clientes**

Hablamos de clientes refiriéndonos a todos aquellos consumidores que acuden al parque con el fin de vivir una experiencia valorada según las prioridades de cada uno de ellos.

El perfil de edades de los visitantes son mayoritariamente familias con hijos de hasta 12 años. Según informes detallados, un 60% de los turistas corresponde a este tipo de consumidor, aunque con el paso de los años ha ido aumentando el colectivo de grupos de jóvenes con edades comprendidas hasta los 25 años.

Según explica la compañía, las nuevas y continuas innovaciones tecnológicas supondrán un impulso en la fidelización de los clientes. Permitirán establecer una relación mucho más cercana con ellos.

Además, gracias a la utilización de un modelo para la evaluación de la calidad percibida por parte de los clientes, se consigue mantener una comunicación permanente con estos y conocer así sus experiencias en el complejo. La empresa realiza numerosas encuestas y pone gran variedad de canales de comunicación a disposición del consumidor, pudiendo gestionar y atender posibles reclamaciones (en persona, a través de la web, carta, correo electrónico, teléfono o en los propios parques y hoteles).

Por todo ello, lograr la satisfacción de los clientes de PortAventura es posible gracias al excelente trabajo diario del equipo humano de la empresa, la apuesta por la innovación y la renovación de instalaciones y atracciones. De hecho, a pesar del contexto económico desfavorable, el parque ha conseguido mantener el volumen de clientes en sus parques y aumentar de forma muy significativa las pernoctaciones en sus hoteles.

#### ➤ Funciones

Los productos/servicios que solicita PortAventura son muy diversos y están englobados dentro de unas categorías: construcciones y maquinaria, mobiliario y equipamiento, informática, marketing, publicidad y relaciones públicas, servicios de mantenimiento, alimentación y bebidas, espectáculos y eventos, etc.

La política de compras de la empresa tiene como objetivo construir una base sólida de proveedores y colaboradores, que facilite tanto al parque como a los hoteles que lo forman, la adquisición de bienes y/o servicios en las mejores condiciones del mercado. En su relación con los proveedores, el complejo primará objetivamente unas características según el servicio/producto que se trate. Algunas de éstas se refieren a la calidad, la forma de entrega y los plazos, la capacidad técnica y productiva, las certificaciones de calidad y las correspondientes al medio ambiente, los precios del producto o servicio, etc.

#### ➤ Tecnología

Refiriéndonos a la dimensión tecnológica del parque, cabe nombrar el ambicioso proyecto TIC que logra simplificar y optimizar la parcela del complejo. Lo hace gracias a la implantación del sistema SAP HANA en sus bases de datos, una tecnología de base de datos “in-memory” que puede aprovecharse del bajo coste de la memoria principal (RAM), la capacidad del procesamiento de datos de los procesadores multinúcleo y el acceso rápido a datos con respecto a los discos duros tradicionales para ofrecer un mejor rendimiento de las aplicaciones analíticas. SAP HANA es, actualmente, una de las opciones más habituales a la hora de dar soporte a nuevos servicios de Big Data en todo tipo de organizaciones.

Entre otras herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa, se encuentra la página web oficial. Ésta cuenta con nuevos contenidos y motores de reserva que agilizan los procesos de compra de entradas, reserva de hoteles y todas aquellas experiencias que ofrece el resort, a través cualquier medio (ordenador, móvil, Tablet). También ofrece un área privada personal donde aparecen contenidos y productos personalizados para cada perfil de visitante.

Por último, y no por ello de menor importancia, la empresa cuenta con un amplio contenido de folletos y guías físicas y virtuales, sistemas para la venta y reserva, información propia de los hoteles del Resort, etc. Como es el caso de las oficinas de atención al visitante y las unidades de Guest Service de los hoteles del resort, que centralizan y coordinan las respuestas a las inquietudes de los visitantes y residentes.

## **4.2. ANÁLISIS INTERNO**

En esta etapa continuaremos con el análisis de Port Aventura enfocado desde el punto de vista interno de la empresa. Debemos analizar sus fortalezas y debilidades para desarrollar las estrategias más adecuadas que se deben llevar a cabo.

### **4.1.1. Evolución e historia**

Port Aventura alberga una larga historia repleta de altibajos en su proceso de construcción y expansión. Tanto su notable crecimiento, como los desajustes inesperados que se han ido solventando durante su progreso, le convierten en uno de los referentes más significativos de parques temáticos.

En todo momento ha sido fiel al espíritu de adrenalina, a pesar de sufrir un proceso de reorganización de la oferta turística para cumplir con los objetivos previstos de la organización y satisfacer a la gran demanda de aventureros.

El parque abrió sus puertas el 1 de marzo de 1995 como el primer resort temático en España. Su nacimiento fue consecuencia del gran triunfo que despertó el parque Disney en la Europa de los años 80, época que marcó la frustración inicial de la Generalitat de Cataluña y su consiguiente empuje hacia la gran construcción económica y turística de la Costa Dorada, Port Aventura.

El transcurso de todas las actuaciones para alcanzar su fama actual, ha pasado por diversos problemas y negociaciones. El primer contacto de la organización se estableció con la empresa norteamericana *Anheuser Busch*, productora de cervezas y gestora de los parques *Busch Gardens*. Pero tras la dificultad a la hora de elegir el terreno entre los municipios de



Vila-Seca y Salou, la empresa optó por un giro en manos del nuevo inversor nacional Javier de la Rosa, quien supuestamente salvaría el proyecto.

Por el contrario, las graves acusaciones de fraude que le identificaban, hicieron de su trabajo una corta estancia. La Generalitat tomó las riendas en base a conseguir los objetivos previstos e inició su construcción (entre 1992 y 1994) junto a la caja de ahorros catalana “*la caixa*”, *Fecsa* y el grupo *Pearson*; importantes grupos que aportaron el 80% del capital.



***Ilustración 5. Construcción inicial de Port-Aventura World. Fuente: ABC***

La inauguración del parque derivó en unos resultados ascendentes gracias a las nuevas incorporaciones que sorprendían a la gran demanda de turistas. Inicialmente con la construcción de dos montañas rusas de madera, y posteriormente con una renovación de la oferta de espectáculos.

Durante este periodo y a pesar del cierre de una atracción por accidente, la consiguiente consolidación del éxito del parque consiguió la ruptura de la estacionalidad y del estancamiento en el crecimiento del número de visitas; factor que se intensificó con la nueva transformación del parque: la entrada de *Universal Studios* (37% del capital).

La nueva participación apostó por la construcción de un segundo parque dedicado al cine, abriendo sus puertas (1999) con el nombre de “*Universal’s Port Aventura*” y reorganizando la dirección a raíz del abandono del grupo *Pearson* y el parque *Fecsa*.

Con la entrada del año 2000, llegaron al parque multitud de espectáculos y reformas de la mano de las mascotas más representativas de la factoría *Universal Studios*, que ofrecerían una imagen muy singular y divertida durante un periodo en el cual se celebró el quinto aniversario del parque.

Junto a la incorporación de *Universal Express* (operativa de filas sin esperar) y la celebración de tres grandes fiestas temáticas (Carnaval, Halloween y Navidad), consiguieron una cifra de 3,2 millones de visitas. Pero la completa transformación del complejo se dio un año más tarde (2002) con el nacimiento de “*Universal Mediterránea*”, una nueva forma de entender el parque y su oferta, pasando a ser un complejo enorme donde los turistas podían optar por disfrutar y descansar al mismo tiempo.

Esta nueva construcción llegó de la mano de un novedoso parque acuático (el Costa Caribe) y dos hoteles temáticos de 4 estrellas (Hotel Port Aventura y Hotel El Paso); provocando el éxito de los siguientes años, aumentando el número de visitas (3,5 millones en 2005) y afrontando con éxito todos los costes.



***Ilustración 6. Universal Estudios Port Aventura (1999). Fuente: El País***

Con la salida de *Universal Studios* para dar paso a la empresa norteamericana NBC, el accionariado se reorganiza pero se mantiene el contrato con la marca Universal en el uso de productos, tecnología y experiencia durante 10 años a cambio de un 1,5% del beneficio del resort. Y ya en el año 2005, el parque celebra su décimo aniversario con la introducción de nuevas atracciones estrella (Hurakan Condor) y diversos cambios internos, ya que el nuevo empuje que proporcionó “la caixa” a la gestión, llevó consigo un cambio de nombres. El

parque temático pasó a denominarse como lo conocemos actualmente (Port Aventura) y el acuático pasó a ser el *Caribe Aquatic Park*.



**Ilustración 7. Parques Aquatic Park y PortAventura (2005). Fuente: PortAventuraWorld**

El complejo se fue ampliando en los años siguientes dando paso a nuevos elementos cruciales como el Club de Playa, espacios con ofertas gastronómicas y de descanso junto a la playa de Salou, nuevos espectáculos y atracciones, un centro de convenciones, tres campos de golf, nuevos personajes de animación y la incorporación de hoteles tematizados. A pesar de los beneficios y del aumento de demanda de clientes, el parque se vio afectado por la crisis económica en muchos de los proyectos futuros y el accionista mayoritario (*“la caixa”*) anunció en 2008 su intención de vender el 50% de las acciones del resort.

Se llevó a cabo el cierre de alguna atracción, pero el parque se recuperó gracias a algunos recortes y la reorganización del personal.

Tras la celebración del decimoquinto aniversario, se llevó a cabo una renovación completa de los espectáculos y se potenció la decoración y tematización del parque. Las nuevas incorporaciones tomaron forma. Se anunció la construcción de una nueva zona infantil (*Sésamo Aventura*), que abriría sus puertas en el año 2011 pasando a ser la sexta área que conforma el complejo.

Los hoteles del resort comenzaron a incorporar el “todo incluido”, entre otros factores. Y ya en 2012 se inauguró una de las que hoy se considera atracción estrella, el *Shambhala*.

Entre los dos años siguientes, el parque siguió creciendo e incorporando nuevas fórmulas dotadas de diferenciación frente a otros complejos de Europa. Se inauguró el tobogán más alto (31 metros) del continente en la zona acuática, y se empezaron a ofrecer espectáculos del Circo del Sol, posicionando al resort como el primero en incorporar este tipo de espectáculos.

Con la llegada del 2015 y 2016, Port-Aventura celebra su 20º aniversario por todo lo alto. El parque se viste con motivos de decoración y se renuevan muchos factores (nombres, logos, construcciones, etc.). El resort pasa a denominarse Port-Aventura World, el parque de atracciones Port-Aventura Park, y el parque acuático Port-Aventura Caribe Aquatic Park.



*Ilustración 8. PortAventura 20º Aniversario (2015-2016). Fuente: PortAventuraWorld*

Actualmente, el complejo cuenta con un nuevo parque llamado “*Ferrari Land*”; un espacio dedicado a la Fórmula 1 que abrió sus puertas a comienzos de éste mismo año 2017. Éste sigue los pasos del parque Ferrari World de Abu Dhabi, convirtiéndose en el primer parque temático de Ferrari en Europa.

Sus obras comenzaron en 2015 tras la decisión de ubicar esta construcción en un terreno que abre nuevas posibilidades, crea cientos de puestos de trabajo y atrae importantes beneficios para la zona.

Gracias al empleo de las últimas novedades en tecnología de atracciones, se calcula una aproximación de cinco millones de visitas al año (Adrián Sánchez Rojo, 2016); dato enlazado con una época en la que Ferrari celebra los 70 años de su nacimiento.

Entre las diversas atracciones que componen el nuevo parque, podemos nombrar su atracción estrella “*Red Force*”, un tren que actúa de acelerador vertical superando los récords en velocidad y altura de Europa. Y otras como un circuito de carreras que reproduce la pista Fiorano<sup>4</sup> o varios simuladores (*Ferrari Experience*) con la forma de un GT de Ferrari.

Aunque no sólo nos centramos en adrenalina cuando hablamos de FerrariLand. El parque cuenta con diferentes formas de ocio, entre las que se incluyen la apertura de un hotel 5 estrellas (con 250 habitaciones), un laberinto de toboganes como vía de escape a las

---

<sup>4</sup> El circuito **Fiorano** es un autódromo (circuito de carreras) privado localizado cerca de la ciudad italiana de Maranello. Es propiedad de Ferrari, utilizado para pruebas y el desarrollo de sus automóviles de producción y carreras.

atracciones, diversas tiendas con todos los productos de la marca y entre otras, un servicio de restauración donde poder disfrutar de las recetas clásicas italianas. Sin olvidarnos de toda la ambientación de las zonas temáticas, donde los turistas podrán contemplar las curiosidades de la cultura italiana (Coliseum de Roma, La Scala de Milán o el Campanile de la Catedral de San Marcos de Venecia) y las maravillas de la marca Ferrari gracias a la casa de Enzo Ferrari, fundador de la marca del Cavallino Rampante.



*Ilustración 9. Marca Ferrari. FerrariLand (2017). Fuente: Autofácil, Adrián Sánchez Rojo*

Por último, añadido en la sección *Anexo I* un mapa actual del parque temático para la visualización de las diversas áreas de las que se compone.

#### **4.1.2. Misión, visión, objetivos y valores corporativos**

En base a nuestro principal objetivo, debemos introducir el parque y su historia para conocer la evolución ascendente y las previsiones futuras.

En este apartado, desarrollamos tanto la misión y visión, como los objetivos y valores corporativos de nuestra empresa.

Desde su fundación, hace ya 15 años, Port-Aventura ha buscado fomentar unas relaciones beneficiosas con los diferentes estamentos, agentes económicos y sociales del entorno. De esta manera actúa de forma responsable y comprometida, superando lo establecido en el marco legal bajo unos principios y unos valores identificativos.



➤ Misión.

La misión de la empresa es el punto de vista ideológico, la filosofía y política general; así como sus valores y cultura. La misión de Port-Aventura es: *“Ser el mejor destino de ocio familiar, de negocio y residencial de Europa”*.

➤ Visión.

La visión corresponde al conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

En referencia a nuestra empresa, la visión supondrá: *“Crear y ofrecer a nuestros clientes y residentes experiencias únicas y variadas, en un entorno natural, privilegiado, y exclusivo, con una visión única y socialmente responsable”*.

➤ Objetivos

Se conocen como los guías y propósitos fijados por la dirección y organización de la empresa, de tal manera que se mantengan conservados en el tiempo y repartidos en diversas áreas.

Cada área se rige por un lema, pero en resumidas cuentas, podemos simplificarlos en cuatro aspectos fundamentales: el trato óptimo con el cliente, la mejora de la calidad, el trabajo en equipo y el compromiso con el medio ambiente.

Algunos de los lemas que definen dichos objetivos son los siguientes:

- Pasión por el cliente: *“Buscamos, a través de la hospitalidad y amabilidad, momentos de contacto con nuestros clientes que superen sus expectativas”*.
- Calidad: *“Nuestra seña de identidad es la calidad en la diversión, el espectáculo, la seguridad, la limpieza, el cuidado del entorno, la ambientación y la tematización”*
- Espíritu de equipo: *“Trabajamos conjuntamente para alcanzar objetivos comunes con comprensión, confianza, ayuda y respeto”*
- Compromiso: *“La innovación marca nuestras actuaciones e intentamos ir más allá de nuestras obligaciones, superando objetivos, con el máximo respeto ambiental y social”*.

➤ **Valores corporativos**

Son considerados los ejes de referencia del parque y una de las principales claves del modelo de gestión, ya que están presentes en todas las actuaciones y funcionan como vínculos del Resort con los diferentes grupos de interés, ya sean accionistas, clientes, empleados, contratistas, entidades sin ánimo de lucro (como fundaciones, ONGs, etc.) o proveedores.

Entre estos valores destacamos la pasión por el cliente, la calidad, el espíritu de equipo y el compromiso. Port-Aventura busca, a través de la hospitalidad y amabilidad, promover momentos de contacto con los clientes que superen sus expectativas. Para ello, el trabajo lo desempeñan de manera conjunta, alcanzando todo objetivo propuesto con comprensión, confianza, ayuda y respeto.

Siguiendo estos principios, la organización establece unas metas bajo criterios de innovación y calidad que marcan sus actuaciones intentando ir más allá de sus obligaciones con el máximo respeto ambiental y social. Y con este concepto, exponen su identidad al público como seña de calidad, es decir, una notable diferenciación en conceptos de diversión, espectáculo, seguridad, limpieza, cuidado del entorno, ambientación y tematización.

#### **4.2.2. Análisis de los recursos y capacidades**

Según lo explicado con anterioridad, el complejo de ocio se constituye por un parque temático (PortAventura Park), un parque acuático (PortAventura Caribe Aquatic Park), un amplio campo de golf (Mediterránea Beach&Golf) y un conjunto de hoteles acordes a la temática del parque.

Es considerado el parque temático más visitado de España y el que ocupa el sexto puesto en los parques más demandados de toda Europa.

Su situación es un aspecto crucial que favorece la gran demanda de turistas y convierte el parque en uno de los principales atractivos de la comunidad autónoma y de la Costa Dorada, que se corresponde con la costa del mar Balear, ubicada en el Mediterráneo. Concretamente, está situado entre los municipios de Vila-Seca y Salou, muy próximos a Tarragona (Cataluña, España). Por lo tanto, su localización no sólo es considerada adecuada por el entorno del municipio en el que se sitúa territorialmente, sino también por otros

factores externos que pueden influir sobre la empresa y que a su vez, puedan ser influidos por ésta. Entre otros, podemos destacar el clima, los núcleos de comunicación y la estacionalidad.

Hablamos de un clima mediterráneo típico con inviernos son suaves y los veranos bastante calurosos. Gracias a esto, los turistas pueden disfrutar de sus vacaciones y estancias en un entorno de sol y playa, junto a zonas comerciales, instalaciones deportivas, actividades al aire libre, restaurantes donde podrán descubrir la deliciosa gastronomía mediterránea y una gran variedad de complejos hoteleros de gran calidad y comodidad. Entre estos últimos, destacan los hoteles Resort de Port Aventura, de cuatro y cinco estrellas.

Además, el municipio de Salou cuenta con una estación ferroviaria muy próxima al parque temático, que dispone de servicios de larga y media distancia operados por Renfe, compañía que pone a disposición del cliente también el tren de alta velocidad (AVE). Otros medios de transporte también demandados son el avión, el autobús, el coche o el alquiler de vehículos.

Por otro lado, señalamos la estacionalidad como último factor externo expuesto no sólo en ámbitos turísticos, sino también ligada al destino, la meteorología o la oferta turística de la zona.

En el caso de Port-Aventura, se han llevado a cabo numerosos cambios para evitar la estacionalidad. Al principio, el parque solo abría sus puertas en verano, pero para amortizar la gran inversión, fue abriendo más frecuentemente hasta cerrar únicamente dos meses al año.

Como resultado, los consumidores relacionan su satisfacción con la cantidad de afluencia de clientes al parque; provocando un problema que se intenta paliar mediante las ofertas fuera de temporada o las estaciones con puentes largos. De esta manera, podrán disfrutar del establecimiento sin tener que hacer largas esperas para hacer uso de las atracciones e instalaciones.

Finalmente, y para entender mejor la situación territorial de Port-Aventura, describimos brevemente los recursos y equipamientos que componen la identidad de la empresa. Pero previamente, debemos tener en cuenta las características básicas que nos llevan a la identificación de dichos recursos.

Port-Aventura es una empresa pública y madura de gran tamaño. Se compone de varios socios, ya que a lo largo de su evolución muchas empresas han ido vendiendo sus



participaciones e incorporando recursos para hacer de ésta una empresa en constante crecimiento.

Entre todos los recursos que conforman la empresa, podemos diferenciar entre los que conllevan una sencilla identificación (recursos tangibles), aquellos que van ligados a la marca de la compañía (recursos intangibles) y otros basados en las experiencias, habilidades o destrezas que aporta el personal de la organización (recursos humanos).

Como recursos tangibles identificamos todos los activos físicos que forman parte de la empresa. Entre ellos, destacamos el mobiliario y maquinaria empleado para las instalaciones. Los más de 30 restaurantes de alta calidad, así como las tiendas de regalos, complementan la multitud de atracciones que hacen del parque un complejo enorme.

También entre este tipo de recursos se encuentran los centros de convenciones, las salas multifuncionales, los comedores de personal y otras instalaciones como aquellas reservadas a la realización de los espectáculos.

No nos podemos olvidar de los alojamientos hoteleros. Por-Aventura cuenta con cuatro hoteles de categoría 4\* y uno de 5\* (con más de 2.000 habitaciones).

En cuanto a los recursos intangibles, hablamos de una empresa con una gran reputación e innovación, logrando definir su imagen de marca única.

La tecnología de última generación y la cadena de productos diferenciados del resto de complejos temáticos (como promociones u ofertas especiales) forman una parte necesaria del parque a la hora de fidelizar los clientes mediante relaciones estables y duraderas, evitando la fuga de éstos hacia empresas competidoras.

Por último, no podemos olvidar todos los conocimientos, habilidades y motivaciones del personal. Gracias a este aspecto, se consiguen sus máximos rendimientos, diferenciando entre los diversos puestos y recursos.

La cooperación y el trabajo en equipo es una de las características más valoradas en el último tiempo frente al trabajo de forma aislada. Gracias a esto, la cultura de la empresa engloba cuatro valores corporativos que sirven de modelo para una gran gestión y organización: compromiso, calidad, pasión por el cliente y espíritu de equipo.

Se debe estudiar la manera más eficiente de emplear los recursos, viendo si éstos son más o menos rentables y buscando, por consiguiente, el mayor número de beneficios. Además, dentro de todos los recursos que conforman el complejo, algunos se definen como

valiosos por desarrollar una rentabilidad superior a la de empresas competidoras. Son conocidos como distintivos, es decir, aquellos recursos capaces de crear y a la vez mantener, en un periodo largo de tiempo, una ventaja competitiva.

Mediante una evaluación de los recursos y bajo la consideración de unos criterios específicos, diferenciamos varios recursos distintivos. La reputación de la empresa y su prolongación es uno de ellos. Desde su fundación, Port-Aventura ha ido ampliando su patrimonio bajo criterios de calidad e intentando siempre satisfacer al consumidor. Por lo tanto, la durabilidad es otro de los criterios de evaluación más acusados para mantener en todo momento las ventajas competitivas y aumentar el número de beneficios.

#### **4.2.3. Análisis de la cadena de valor**

El parque consta de seis áreas temáticas que la diferencian del resto de empresas similares en el sector, haciendo que sea compleja la imitación del modelo de atracciones o la temática que desarrollan algunas de las instalaciones, como por ejemplo, los hoteles o restaurantes.

Además, dichas instalaciones son de todo tipo. No sólo hablamos de atracciones, también son característicos los restaurantes, tiendas, hoteles, etc. Todo ello se adapta a las motivaciones del cliente, teniendo en cuenta la escasez y abundancia.

También considera todas las épocas del año, a diferencia de otros parques de atracciones donde la gran demanda de turistas y consumidores se centra en la temporada veraniega. Port-Aventura posee una ambientación y espectáculos repartidos por las distintas áreas y entre ese ambiente peculiar, desarrolla determinadas temáticas en diversas épocas, como Halloween o Navidad.

Las animaciones son un punto fuerte del parque, y esto le posibilita no sólo la difícil imitabilidad por parte de los competidores, sino también la compleja sustituibilidad y transferibilidad para que no sea fácil adquirir el producto del parque en el mercado o transferir dicho producto entre las diversas empresas. Esta es considerada también una estrategia para mantener la ventaja competitiva.

## Capítulo V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Una vez explicado el método de recogida de información, analizamos los resultados resultantes de la encuesta.

Previamente, partimos de la formulación de unas variables seleccionados para la realización de las cuestiones que componen la encuesta auto-administrada a nuestra muestra.

Entre las variables independientes podemos nombrar el sexo del turista (hombre o mujer) y la edad correspondiente, relacionada directamente con la entrada solicitada. Ésta última puede corresponder a un turista junior (entre los 4 y los 10 años), adulto (de 11 a 59 años) o senior (60 años o más).

Mientras que, las variables dependientes, se identifican así por poder definirse como el elemento o situación explicando dicho fenómeno en función de otro. Por ejemplo: el grado de satisfacción con la visita (satisfecho, insatisfecho), la motivación que le lleva al turista a visitar el parque temático (ya sea por la gastronomía, los espectáculos, o las propias atracciones), las posibles pernoctaciones en el caso de realizar alguna, o las sensaciones que ha experimentado una vez realizada la visita.

#### 5.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

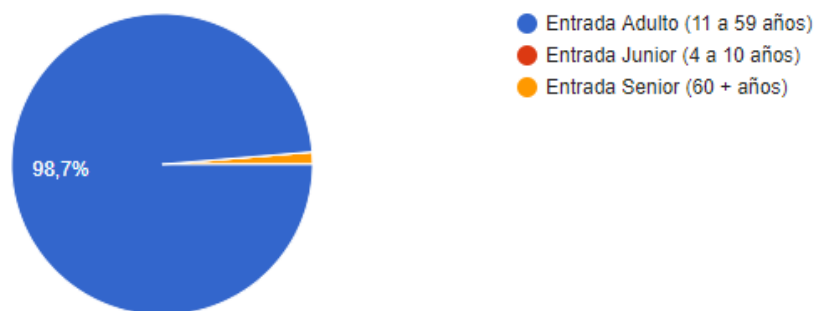
Nuestra población objeto de estudio se encuadra dentro de toda persona que haya visitado el parque temático, ya sea por motivos de ocio, negocios o cualquier otro; se trata por lo tanto de una población infinita (>100.000).

A continuación se muestra la ficha técnica de la encuesta:

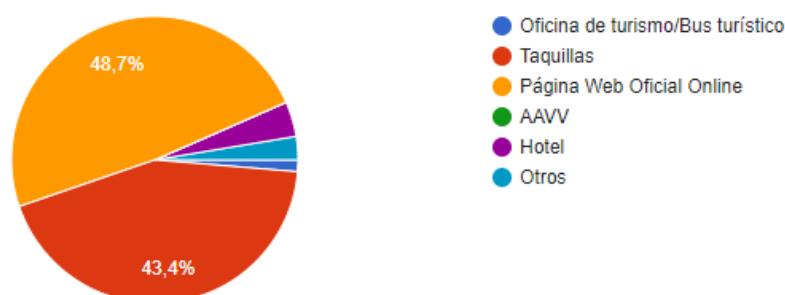
AUTORA	<b>Cristina Sánchez Pascual</b>
POBLACIÓN	Infinita (>100.000)
MUESTRA	Número de respuestas a la encuesta: 76
MEDIOS	Envío a través de Google Docs, Gmail (correo electrónico) y Redes sociales
FECHA RECOGIDA DE DATOS	DEL 16/10/17 al 20/11/17

### 5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En primer lugar se analiza el tipo de entrada solicitada y el medio a través del cual han realizado el pago. Ambos parámetros nos acercan al perfil del consumidor para comprender sus preferencias y adaptar los productos y servicios a cada uno de ellos.



*Gráfica 1. Tipo de entrada solicitada PortAventura. Fuente: Google Docs*

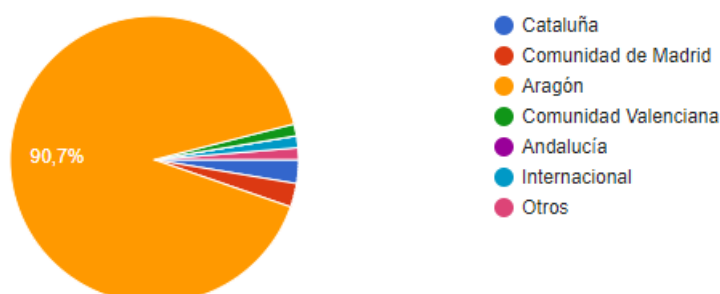


**Gráfica 2. Medio de compra de entradas PortAventura. Fuente: Google Docs**

Los resultados nos indican que la mayor parte de los encuestados compran la entrada adulta (entre los 11 y los 59 años) y sólo un pequeño porcentaje de aproximadamente el 1%, optan por la entrada senior (60 años y más).

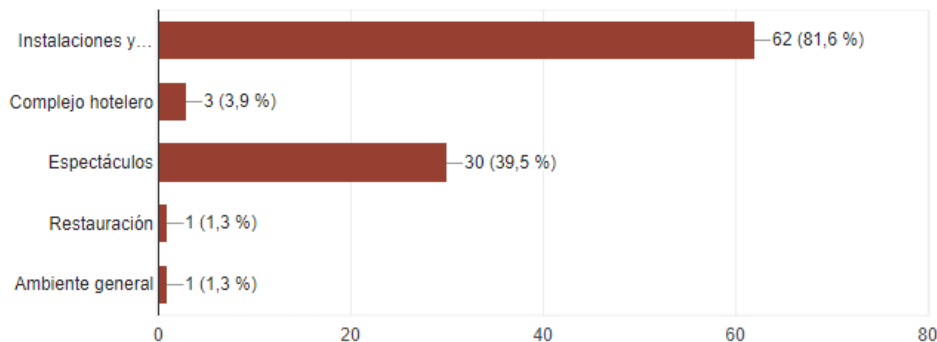
Entre los diversos medios, la página web online de la empresa y las propias taquillas del parque son las opciones más acusadas por los turistas para la compra de entradas. Mientras que la muestra restante, prefiere su compra a través de hoteles u oficinas de turismo entre otras opciones.

Por otro lado, el lugar de residencia puede ser uno de los condicionantes a la hora de decidir llevar a cabo la visita. Según los resultados, predomina una mayoría de visitantes aragoneses frente a los propios residentes de la comunidad autónoma. Aunque estos datos no son totalmente fiables y efectivos, ya que la muestra es reducida.



**Gráfica 3. Procedencia de los turistas. Fuente: Google Docs**

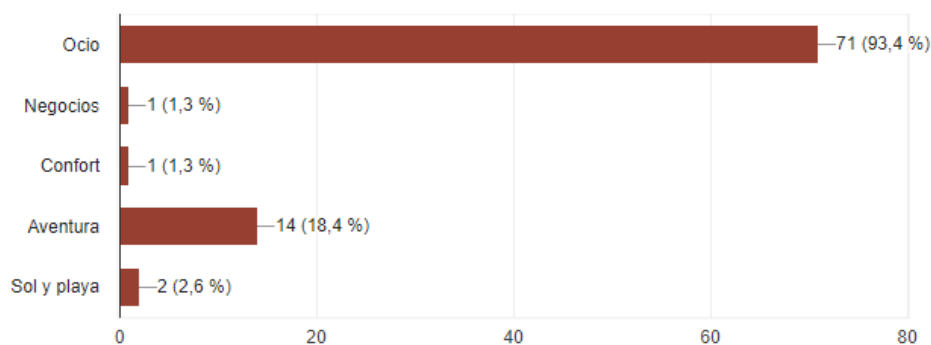
El estudio de las preferencias del consumidor, nos llevará a conocer ciertas características sobre el perfil de la persona que opta por realizar la visita al parque. Un 81,6% de los seleccionados para la muestra, se decanta por las instalaciones y atracciones del complejo frente al resto de opciones posibles (complejo hotelero, restauración, etc.). Aunque también gran parte de ellos (alrededor del 40%) se decantan por la diversidad de espectáculos realizados en las diferentes épocas del año.



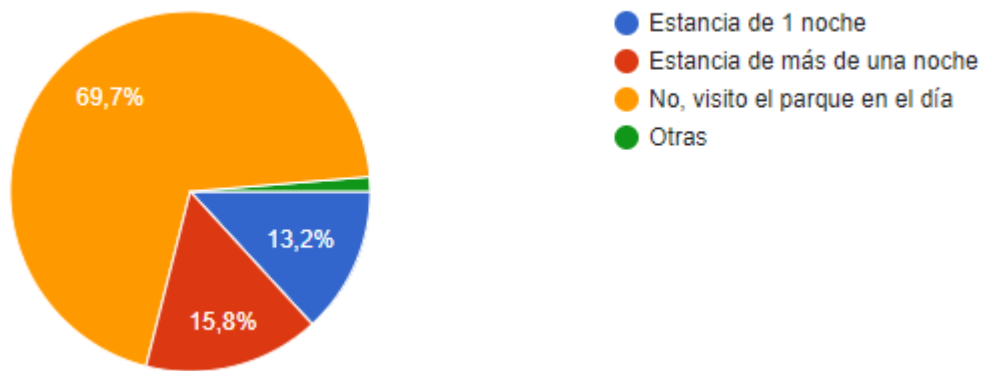
**Gráfica 4. Preferencias del consumidor de PortAventura. Fuente: Google Docs**

Además, esta visita es resultado de una motivación previa. Más de la mitad de los consumidores (un 93,4%) port-aventureros realizan la compra de sus entradas por motivos de ocio, y únicamente un 1,3% acuden al parque por negocios o aspectos similares.

Como se puede apreciar en la gráfica 6, una gran mayoría (69,7%) visitan el espacio en el día. Mientras que alrededor del 15,8% de turistas optan por una estancia más duradera y sólo el 13,2% prefieren pernoctar una única noche.



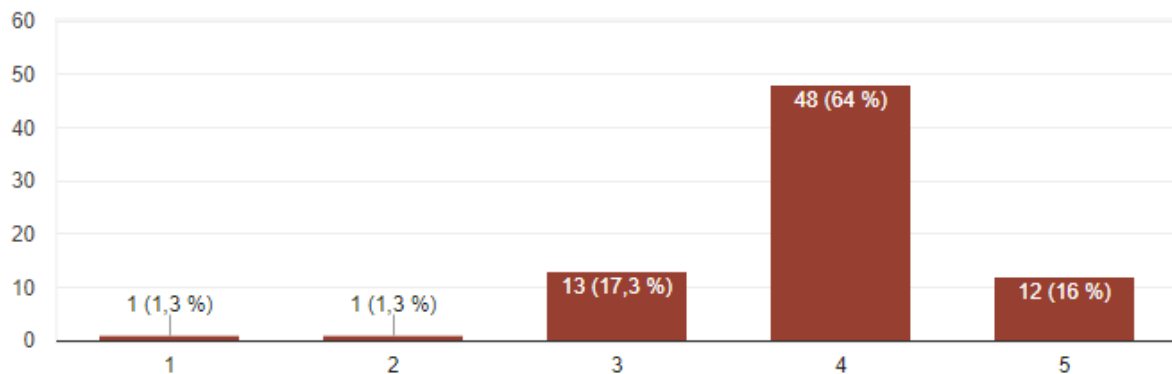
**Gráfica 5. Motivaciones previas a la visita. Fuente: Google Docs**



**Gráfica 6. Gráfica estancias turistas. Fuente: Google Docs**

Una vez analizados todos los parámetros iniciales, investigo el grado de satisfacción que experimenta cada turista con su visita y con los diversos departamentos del parque.

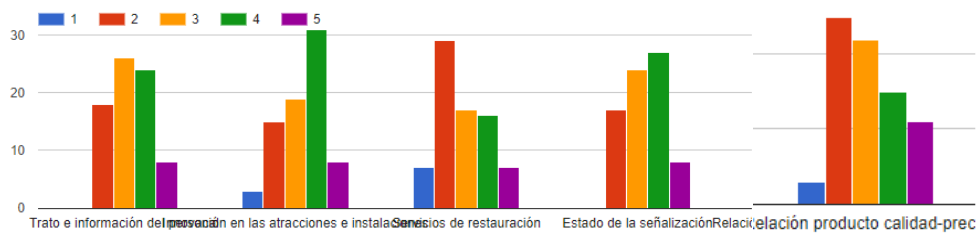
Mediante las estadísticas, comprobaremos el número de turistas y visitantes que se sienten insatisfechos/satisfechos con su visita. De esta manera, tomamos medidas para mejorar o corregir los posibles fallos que impiden cumplir las expectativas del consumidor.



**Gráfica 7. Satisfacción de la visita. Fuente: Google Docs**

Comprobamos que alrededor de más de la mitad de consumidores se sienten muy satisfechos con su visita y un 16% alcanzan la plena satisfacción, sin encontrar ningún inconveniente dentro del complejo. Además, también analizamos la satisfacción del cliente en

referencia al trato establecido con el personal, la relación calidad-precio del producto ofertado, las expectativas resultantes del consumo de una noche de hotel, etc.



**Gráfica 8. Satisfacción del cliente en referencia a los aspectos del parque. Fuente: Google Docs**

Gran parte de los consumidores se posicionan insatisfechos (o poco satisfechos) con la relación calidad-precio del producto ofertado. La empresa debería paliar este aspecto bajando los precios de las entradas u ofertando productos y servicios low-cost para aquellos visitantes con un menor poder adquisitivo. De la misma manera, también muestran su satisfacción por la innovación en la construcción de nuevas instalaciones y tematización.

Los resultados de nuestra encuesta nos permiten estudiar las estadísticas y conocer mejor al tipo de consumidor que elige Port-Aventura como actividad turística.

Además, son muy útiles para corregir los fallos y mejorar los puntos débiles. De este modo mejoraremos la ventaja competitiva y se producirá, por consiguiente, un aumento de los beneficios.



## Capítulo VI

### RESULTADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

#### 6.1. ANÁLISIS D.A.F.O.

##### FORTALEZAS

- ✓ Zona de turismo consolidada: Costa Dorada, ubicación exclusiva cerca del mar
- ✓ Infraestructuras construidas con capacidad suficiente
- ✓ Altos ingresos y unos 4 millones de turistas anuales aproximadamente

##### OPORTUNIDADES

- ✓ Potenciar un sector muy exportador de la economía: el turístico
- ✓ Dinamizar otras áreas del complejo (como el Camp de Tarragona) y así descentralizar la economía productiva del país
- ✓ Explotar zonas de alto atractivo cultural y paisajístico (por ejemplo, la Ruta de los Monasterios o el Delta del Ebro)
- ✓ Explotar turistas extranjeros mediante ofertas y promociones

##### AMENAZAS

- ✓ Largo historial de fracasos en parques temáticos en España (Terra Mítica o Isla Mágica)
- ✓ En Europa solo existen tres parques temáticos que no pierdan dinero: Europa Park (Alemania), Efteling (Holanda) y PortAventura (España)
- ✓ Los parques temático en Europa compiten contra el atractivo de otras ciudades; a diferencia de en EEUU.
- ✓ Cataluña se encuentra en una situación política actual que puede derivar en un descenso de las visitas y por consiguiente del turismo

##### DEBILIDADES

- ✓ Grupo inversor sin experiencia en el negocio de parques temáticos
- ✓ Recelo de la población residente en el territorio por no incluir la marca “Tarragona” o “Costa Daurada”
- ✓ Gran impacto ambiental en el territorio

	De origen interno
	De origen externo

## **Capítulo VII**

### **ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

#### **7.1. ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO POR LA EMPRESA**

Port Aventura intenta adaptar en todo momento su oferta para paliar las dificultades económicas que vive la sociedad actual en una época de crisis. Y aunque no opta por una estrategia de costes por sus elevados precios, disminuye progresivamente el precio de las entradas para conseguir la fidelización de su clientela.

##### **7.1.1. Estrategia de diferenciación**

Para alcanzar todos los objetivos propuestos, la empresa se centra en una estrategia de diferenciación, crucial para este sector empresarial. Con ella ha ofertado un producto, que pese a su inevitable comparación con productos o atracciones de otros parques, ha sabido diferenciarse creando atracciones únicas en el panorama nacional e internacional, superando estándares de otros parques europeos.

La competencia en España no es escasa ya que hay diferentes parques temáticos y de atracciones y se sitúan no muy lejos de Port Aventura, por lo que ha significado una alta competitividad en el ámbito geográfico.

##### **7.1.2. Estrategia de expansión o crecimiento**

El parque sigue una estrategia de expansión ininterrumpida, es decir, apuesta por la expansión y el crecimiento e incorpora de manera continua nuevos proyectos y atracciones. El ejemplo más actual es la inauguración en el año 2017 de Ferrariland, un complejo compuesto por espectáculos de conducción y atracciones relacionadas con el mundo del motor; Además de un acuerdo con Cirque du Soleil hasta 2019.

Además, también ha creado una marca de prestigio alrededor de productos o atracciones como Dragon Khan o Shambala, aplicando las últimas novedades en ingeniería para parques de atracciones y aplicación de nuevas tecnologías, haciendo de Port Aventura un parque temático único en España y en Europa.

### **7.1.3. Estrategia de cooperación**

Dentro de las numerosas estrategias y tácticas de Port-Aventura, podemos destacar su cooperación para lograr la voluntad de la empresa, basada en desarrollar un plan a largo plazo apoyándose en marcas conocidas internacionalmente. De esta manera se incrementa el número de turistas, cuya meta es alcanzar los 5 millones de visitantes anuales (su máxima ocupación tuvo lugar en 2015 con 4 millones de visitantes).

Esta estrategia abarca la ejecución de todos los productos físicos o servicios de los proveedores, canales y clientes. Al integrar estas actividades se puede optimizar más fácilmente los nexos que mantenían con ellos y obtener beneficios. Así, Port-Aventura ha añadido a su cartera de productos el parque acuático “*Aquatic Park*” y todos sus hoteles, entre otros.

Hablamos de una integración total, ya que proporciona los paquetes turísticos con los hoteles que ofrece exclusivamente el parque, asegurándose de mantener la calidad en sus servicios y obteniendo una diferenciación gracias a la integración de nuevos productos.

Nos referimos a cooperación con los diversos acuerdos entre dos o más empresas, jurídicamente independientes, comprometidas a actuar conjuntamente en unas actividades que tienen unos recursos concretos. Dicha actuación se puede dar por un periodo de tiempo determinado y su objetivo principal se basa en la consecución de unos objetivos, nombrados anteriormente.

Port-Aventura coopera habitualmente con otras empresas turísticas para hacer frente a terceras empresas que son el enemigo común o incluso una agrupación de ellas; Y algunos de éstos acuerdos, los establecen con empresas como “Blaumar hoteles”, “Estival Park Resort” y “Hote Vil-la Romana” entre otras.

Finalmente, destacar la necesidad de implantar una estrategia resistente que responda a las condiciones del mercado para mantener, e incluso aumentar, la importancia del turismo dentro de la empresa Port Aventura, la cual puede llegar a sufrir cambios en el número de visitas al parque. La consecuencia de dicho descenso de turistas puede verse afectado en cierto modo por la situación política actual de la Comunidad Autónoma.

## 7.2. BENCHMARKING

La idea que tiene nuestra empresa al realizar Benchmarking, consiste en señalar la actividad concreta que se quiere imitar y/o mejorar para luego adaptarla a nuestro entorno.

Port Aventura intenta identificar la ventaja competitiva del resto de rivales de éxito buscando aquellas unidades en las que residen o pueden residir los procesos con mayor nivel de excelencia. De ésta manera identifica nuevas iniciativas para nuestro negocio, formula nuevos objetivos y establece metas a alcanzar.

Una de las imitaciones que nuestra empresa ha tomado como referencia, ha sido el edificio temático “Callaghan” de uno de los complejos hoteleros del resort: el Hotel GoldRiver. El edificio cuenta con 78 habitaciones deluxe (dos de ellas accesibles) y habitaciones nuevas de categoría 4\*, gracias a las cuales el Hotel amplía su oferta turística convirtiéndolo en el alojamiento más grande del parque.

Este edificio ha sido diseñado para imitar las construcciones de estilo *lodge* que estaban de moda en América (hacia finales del siglo XIX). Toman de éstos no sólo la arquitectura, sino también detalles muy elaborados como la jardinería o la decoración del mobiliario.

La organización abrió sus puertas a un parque temático basado en las múltiples culturas del mundo. Se inauguró el parque dedicado a una temática futurista, al más puro estilo Futuroscope, y un segundo parque (el acuático, en 2002), inspirado en la temática del Caribe. Pero, sin duda alguna, el objeto del benchmarking de nuestra empresa, reside en la nueva construcción “Ferrari-Land”, el nuevo parque temático que se inaugurará en abril del nuevo año 2017.

Es considerado el proyecto más inesperado del Resort, ya que da un giro de 360 grados por la gran sorpresa que ha conllevado tanto su construcción, como su temática. Todos los sitios de fans de parques temáticos de Europa e incluso del mundo, y también los fans de la fórmula 1 de todo el mundo, podrán visitar de este nuevo parque y disfrutar de una experiencia única.

Va a ser concebido como el resorte más importante del Mediterráneo y el segundo a nivel europeo con el objetivo de alcanzar los 5 millones de visitantes. Pero sobre todo, su gran importancia se debe a su singularidad. Hablamos del segundo parque temático del mundo dedicado a la marca Ferrari, después de “Ferrari World en Abu Dhabi” (del que ha tomado el proceso de imitación).

A pesar de sus pocas atracciones, como ocurre también en su parque “gemelo” de Abu Dhabi, por ser considerado como un parque complementario al gran complejo; se compondrá también de tiendas, restaurantes y atracciones tematizadas en el mundo de Ferrari (como simuladores, una pista de F1, y algunas atracciones estrella). Con una gran diferencia frente al otro parque Ferrari, que se basa en la incorporación del primer hotel de gran lujo del mundo tematizado de la F1; algo que lo cataloga como original y muy diferente a lo que estamos acostumbrados. Será un parque-museo de Ferrari.

## **Capítulo VIII**

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES**

Para poner fin a nuestro análisis, a continuación se recogen las principales conclusiones y limitaciones resultantes de su desarrollo, tanto teórico como práctico.

Además se añade un listado de recomendaciones para la empresa dentro del ámbito turístico.

#### **8.1. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

Actualmente el consumo recreativo y turístico es un elemento indispensable y en crecimiento entre las tendencias de consumo de la sociedad contemporánea. Ahora bien, actualmente los destinos turísticos están en competencia con espacios no necesariamente turísticos que quieren aprovecharse de la aparición de nuevas tendencias de consumo de la demanda y de nuevas tendencias de negocio de la oferta. En este contexto de cambio, el proceso de desarrollo del parque temático Port Aventura ilustra algunas cuestiones relevantes sobre la adecuación de la oferta de productos recreativos a las nuevas tendencias de la demanda. Y pone de manifiesto también la incapacidad financiera y la reducida capacidad de riesgo que están dispuestos a asumir los agentes privados locales en referencia a la reconducción de los procesos turísticos y recreativos.

Debe tenerse en cuenta, por otra parte, que el propio concepto de parque temático, que hasta el momento se ha asociado exclusivamente a la diversión, se ha empezado también a aplicar de manera eficiente a otras actividades vinculadas a nuevas dimensiones recreativas; por ejemplo culturales. El uso de formas interactivas de representación de la realidad a partir de nuevas tecnologías permite construir atracciones que pueden incluir experiencias y simulaciones de acontecimientos históricos y culturales. Incluso se pueden combinar representaciones de alta tecnología con atracciones propias de parques temáticos. Cuestiones como la realidad virtual parecen tener un papel fundamental en este mercado.

Por último, no podemos olvidarnos de incluir en este apartado las limitaciones a tener en cuenta a la hora de realizar la investigación.

Pese a la escasa información obtenida sobre las diversas dificultades que ha tenido la empresa a lo largo de su evolución, me ha parecido un tema interesante y muy completo en todos sus ámbitos.

El intento fallido de contactar con la organización para obtener respuesta sobre este aspecto, derivó en obviar dicho apartado o realizar un análisis muy general de las debilidades del parque. Aunque los diferentes libros y documentos utilizados han sido suficientes para completar toda la información requerida con éxito.

## **8.2. RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA**

Pese a la buena organización y funcionamiento del complejo, he dedicado una pequeña parte del trabajo a describir varios aspectos para paliar los errores y conseguir una mejora de la empresa.

Ampliar los tipos de alojamiento y reducir los precios de los productos ofertados es una idea que desemboca en el seguimiento de una estructura de costes. La mayoría de los consumidores tienen quejas sobre los elevados precios. Por lo que sería conveniente realizar alguna construcción low cost con una tematización distinta para ampliar el número de visitas anuales.

Del mismo modo, también podría realizarse un mayor número de promociones accesibles para todo el público. Encontramos muchas ofertas en diferentes productos (Chupa-Chups, Coca-cola, Botellas de agua, Telepizza), pero sería conveniente realizar algunas modificaciones a la hora de ofertar dichos productos mediante alguna plataforma o página web específica. Así todo consumidor de los parques podría disponer de dicha información en todo momento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arnoldo C. Hax (año). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Concepto de Estrategia y Proceso de formación de la Estrategia (págs. 23-71).
- Antonio Francés (año). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral (pág. 23). Pearson, Educación de México.
- Definición de Parque Temático. Diccionario de la Real Academia Española (RAE).  
Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=RyGZA0Z>
- Definición general de Estrategia. Definiciones ABC, 2007.  
Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>
- Dirección Estratégica de Organizaciones turísticas. Casanovas, C. y Gallego, M.A., 2012.
- Estrategias del marketing: definición de estrategia y claves. Marketing4ecommerce, Karina Velázquez (Noviembre, 2017).  
Disponible en: <https://marketing4ecommerce.mx/estrategias-de-marketing-definicion/>
- Estrategia de producto para la reestructuración de núcleos turísticos consolidados en Cataluña. El parque temático Port Aventura. Salvador Antón Clavé. Instituto de Estudios Turístico (IET), n.º 130 (1996), pp. 7-36.  
Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-130-1996-pag7-36-76485.pdf>
- Ferrariland (PortAventura). Nueva construcción del complejo y apertura de puertas. Sección Motor-Actualidad, El Periódico. Amaia Torras, 19 de marzo del 2017.  
Disponible en: <http://www.elperiodico.com/es/motor/noticias/actualidad/cuenta-atras-en-ferrari-land-5899087>
- Ferrariland – aproximación nº visitas anuales y diversos datos del parque.  
Disponible en:  
<http://www.autofacil.es/ferrari/2016/01/12/parque-tematico-ferrari-espana-fecha-inauguracion/29969.html>



- Fundación PortAventura. Informe anual: Responsabilidad Corporativa 2012. Análisis externo de la empresa. Gloria Barbera.  
Disponible en:  
[http://www.fundacioportaventura.org/docs/documentacion/doc\\_20141125102445.pdf](http://www.fundacioportaventura.org/docs/documentacion/doc_20141125102445.pdf)
- Gestión medioambiental, compromiso y fundación de PortAventura World. Página oficial de la empresa, PortAventura Entertainment, S.A.U., Vila-Seca (Tarragona).  
Disponible en: <https://www.portaventuraworld.com/medio-ambiente>
- Guillermo Murillo (2008). Teorías contemporáneas de la organización y el management. Ecoe Ediciones.
- José María Sainz de Vicuña Ancín (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas (págs. 295 y 296). Editorial Esic, Madrid.
- Ley 2/1989, de 16 de febrero, sobre Centros Recreativos Turísticos (BOE, Comunidad Autónoma de Cataluña)  
Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1989/BOE-A-1989-5004-consolidado.pdf>
- Luis Miguel Manane (2011). Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso. Conocimiento del marketing y mejora continua.
- Mintzberg, H.; Brian Quinn, J.; Voyer, J. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Concepto de Estrategia (pág. 3). Pearson, Educación de México.
- Miguel Arjona Torres (1999). Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento (pág. 84). Ediciones Díaz de Santos.

## ANEXOS

### 9.1. ANEXO I. MAPA CONCEPTUAL DEL PARQUE TEMÁTICO



## 9.2. ANEXO II. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA AUTO-ADMINISTRADA

**Tipo de entrada que ha solicitado \***

- ☐ Entrada Adulto (11 a 59 años)
- ☐ Entrada Junior (4 a 10 años)
- ☐ Entrada Senior (60 + años)

**¿Cuál es su procedencia?**

**¿Dónde adquirió su entrada? \***

**¿Qué aspecto/s considera el más significativo del parque? \***

- ☐ Instalaciones y atracciones
- ☐ Complejo hotelero
- ☐ Espectáculos
- ☐ Restauración
- ☐ Opción 5
- ☐ Otro:

**¿Cómo valora la satisfacción de su visita? ¿Ha cubierto sus expectativas?**

1      2      3      4      5

mínimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ máximo

**¿Cuál es la principal motivación de su visita? \***

- ☐ Ocio
- ☐ Negocios
- ☐ Confort
- ☐ Aventura
- ☐ Sol y playa
- ☐ Otro:

**¿Qué sensaciones ha experimentado con su visita?. Valore según precise (siendo 1 el mínimo y 5 el máximo). \***

	1	2	3	4	5
Trato e información del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación en las atracciones e instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios de restauración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de la señalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación producto calidad-precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¿Realiza alguna estancia? \***

- ☐ Estancia de 1 noche
- ☐ Estancia de más de una noche
- ☐ No, visito el parque en el día
- ☐ Otras

**¿Recomienda la visita al complejo Port-Aventura?**

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ NS/NC